



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

BRAGA

A Liderança Proactiva e a Satisfação Laboral na População Portuguesa

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em **Psicologia do
Trabalho e das Organizações**.

Eva Oliveira Correia

Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais

OUTUBRO 2017



CATÓLICA

FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

BRAGA

A Liderança Proactiva e a Satisfação Laboral na População Portuguesa

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em **Psicologia do
Trabalho e das Organizações**.

Eva Oliveira Correia

Sob a Orientação da Prof.^a Doutora **Maria de Fátima
Rodrigues Leitão Lobo Araújo**

Resumo: O presente estudo tem como objetivo geral compreender de que modo a prática de uma liderança proativa nas organizações pode afetar e contribuir significativamente para a satisfação em relação ao trabalho. A revisão bibliográfica foi desenvolvida com base em artigos científicos de repositórios nacionais e internacionais de livre acesso. A metodologia adotada foi de natureza qualitativa, sendo a amostra composta por 143 trabalhadores nacionais. Este estudo também contou com um processo de amostragem não probabilístico. Foram utilizados três instrumentos: um questionário sociodemográfico; a escala de liderança proativa (De Cremer, 2015; tradução e adaptação de Lobo & Lobo, 2015); e a escala de satisfação laboral (S20/23), desenvolvida por Meliá e Peiró (1989), traduzida e validada para a população portuguesa por Pocinho e Garcia (2008). Para a sucessiva análise dos dados, recorreu-se ao programa estatístico SPSS, versão 22. Os resultados permitiram concluir que, existe uma correlação estatisticamente significativa entre a liderança proativa e a satisfação laboral. Uma das limitações apresentadas prende-se com a recolha da amostra via online, na qual alguns trabalhadores não têm acesso. Como sugestão futura, realça-se a necessidade de estudar novamente esta temática, uma vez que é pouco explorada na literatura científica.

Palavras-chave: Liderança Proactiva; Satisfação Laboral; Procrastinação; População Portuguesa.

Abstract: The present study aims to understand how the practice of proactive leadership in organizations can significantly affect and contribute to job satisfaction. The bibliographic review was developed based on scientific articles from national and international repositories of free access. The methodology adopted was of a qualitative nature, being the sample composed of 143 national workers. This study also had a non-probabilistic sampling process. Three instruments were used: a sociodemographic questionnaire; the proactive leadership scale (De Cremer, 2015, translation and adaptation of Lobo & Lobo, 2015); and the work satisfaction scale (S20 / 23), developed by Meliá and Peiró (1989), translated and validated for the Portuguese population by Pocinho and Garcia (2008). For the subsequent analysis of the data, we used the statistical program SPSS, version 21. The results allowed to conclude that, there is a statistically significant correlation between proactive leadership and job satisfaction. One of the limitations presented is the online sample collection, in which some workers do not have access. As a future suggestion, it is necessary to study this theme again, since it is little explored in the scientific literature.

Keywords: Proactive Leadership; Job Satisfaction; Procrastination; Portuguese population.

A existência de variados problemas recentes nos domínios da economia e da indústria, tem levado a um constante desequilíbrio nas organizações, afetando significativamente o mercado de trabalho global. Para colmatar estas problemáticas, recorrem a mudanças e estratégias rápidas, de modo a atingir os objetivos pretendidos, criando assim, estabilidade económica e social.

Neste sentido, grande parte das empresas nacionais e internacionais têm focalizado a sua atenção, e consequentemente, a importância na gestão das pessoas, ou seja, na gestão dos seus recursos humanos. A fim de promover esta gestão, a maioria dos investigadores salienta a importância de estudar áreas laborais, como o caso da satisfação laboral e da liderança proativa variáveis em evidência nesta investigação, e das quais existem poucos estudos a relacioná-las.

Posto isto, importa agora, compreender um pouco as variáveis em estudo, de modo a entender a necessidade de as estudar em paralelo.

Satisfação Laboral

O construto satisfação laboral começou a ser estudado desde que Hoppock, em 1935, possibilitou o desenvolvimento dos primeiros estudos sobre esta tema (Marante, 2010). Os primeiros estudos e investigações partiram do pressuposto de que quanto maior fosse a satisfação demonstrada pelos trabalhadores, maior seria a produtividade da organização (Cordeiro & Pereira, 2006).

Definindo a satisfação laboral, de acordo com, Aziri (2011), ainda não existe uma definição final sobre o papel que a satisfação laboral representa, de tal modo, teóricos defendem a existência de diferentes abordagens. Para o autor, a satisfação laboral, embora esteja sob influência de vários fatores externos, continua a ser encarada também, como um fator interno, que consiste na maneira como o trabalhador se sente, gerando sentimentos positivos e negativos em relação ao seu trabalho. Locke (1969), autor clássico, define a satisfação laboral como a percepção e avaliação que o trabalhador tem acerca do emprego, de forma a concretizar os seus objetivos e valores, procurando atingir o bem-estar individual. Tal como Locke (1969), os autores contemporâneos, Belias e Koustelios, (2014), também consideram a satisfação laboral como detentora das percepções que os indivíduos têm relativamente ao seu trabalho, às relações interpessoais que estabelecem na organização, e em relação aos rendimentos e oportunidades de ascender na carreira profissional. Consideram

uma condição emocional agradável ou positiva, que é derivada da apreciação de um funcionário para seu / sua ocupação ou experiência de trabalho.

Para Aveleira (2013) a satisfação laboral é uma resposta emocional que resulta da interação entre os valores dos trabalhadores a respeito do seu trabalho e os benefícios ganhos pelo mesmo.

Após o referido, podemos considerar a satisfação laboral como uma atitude geral do trabalhador em relação ao seu trabalho, resultante de sentimentos internos (Anitha, 2011). Para além disso, permite reduzir o absentismo, rotatividade e acidentes tendo um papel fundamental na saúde do colaborador (Anitha, 2011; Martins, Robazzi & Plath, 2007).

O bem-estar em relação ao local de trabalho traz consigo inúmeras vantagens, dando possibilidade ao colaborador de evidenciar atitudes mais positivas face à sua vida, construindo uma sociedade mais saudável no que toca aos aspetos biopsicossociais (Martins, et.al., 2007). Caso contrário, de acordo com Martins e Santos (2006), elevados níveis de insatisfação com o trabalho produzem altos níveis de sofrimento mental que pode levar o trabalhador a desenvolver diversas patologias, como o stress ocupacional, doenças cardíacas e *burnout*.

Em torno dos estudos científicos, a satisfação laboral para além de estar conectada a outras variáveis organizacionais, grande parte das vezes é explorada em associação com variáveis sociodemográficas. Estudos exploratórios concluíram que existe uma relação significativa entre a satisfação e a idade, sendo que, quanto maior a idade do trabalhador, maior a sua satisfação no trabalho (Clark, Oswald & Warr, 1996; Cordeiro & Pereira, 2006; Carrillo-García, Solano-Ruíz, Martínez-Roche & Gómez-García, 2013; Elovainio, Heponiemi, Kouvonen, Vänskä & Virtanen, 2014). No caso do género, as mulheres apresentam um nível mais elevado de satisfação do que os homens, semelhante a um estudo mais recente realizado por Carrillo-García, et. al., (2013) profissionais de saúde. Num estudo realizado por Galup, Saunders, Nelson & Cervený (1997), os autores chegam à conclusão que os sujeitos que trabalham temporariamente na organização apresentam maior nível de satisfação do que os trabalhadores permanentes.

Cabe às organizações encarar o trabalhador como um elemento essencial no processo de concretização dos objetivos e missão organizacional. Percebendo este aspeto, as organizações devem proporcionar aos funcionários um ambiente de trabalho que lhes permita trabalhar livremente, sem problemas que os possam impossibilitar de demonstrar o seu potencial profissional (Raziqa & Maulabakhsha, 2015).

Conseguimos assim compreender que, um trabalhador satisfeito e motivado torna-se muito mais produtivo para uma organização, e permite consecutivamente aumentar a qualidade do serviço, proporcionando comportamentos satisfatórios por parte de quem recorre aos serviços da respetiva organização. Para além disso, permite criar relações de grupo mais amigáveis e satisfatórias, sendo um aspeto essencial no trabalho em equipa e na concretização dos objetivos coletivos.

Concluiu-se, portanto, que, a satisfação com o ambiente social, nomeadamente, a satisfação com a chefia e os colegas de trabalho; a atribuição do cargo, onde se verifica a satisfação com a natureza do próprio trabalho e por fim, a gestão de pessoas, que representa o modo como a organização manifesta a sua retribuição ao empregado, tendo em vista os fatores com o salário e a oportunidade de promoção, são fatores que contribuem e têm um impacto significativo no fenómeno.

Liderança Proativa

A liderança é uma variável chave no contexto do trabalho e das organizações, e ao longo dos últimos anos, possibilitou o seu aprofundamento em variados estudos empíricos. Assim, torna-se importante conhecer detalhadamente tudo o que envolve o constructo, de modo, a proporcionar o desenvolvimento e crescimento de líderes eficazes.

De acordo com, De Cremer (2013), a liderança só existe se pessoas estiverem dispostas a concordar e seguir os objetivos pretendidos, ou seja, aceitando a liderança imposta. Define-a, como um processo social em que um indivíduo é capaz de influenciar os outros para promover o bem-estar coletivo, implicando orientar, esforçando-se na mudança positiva.

Para Belias e Koustelios (2014), a liderança é encarada como uma componente essencial que contribui para o funcionamento eficaz, cooperativo e produtivo das organizações e dos grupos específicos que a compõem. Consideram um processo de influência, que afeta as ações dos funcionários, a escolha de objetivos por parte do grupo e organização, bem como, a interação dinâmica existente entre superiores e funcionários.

Em torno do fenómeno da liderança, é definido e esclarecido os diferentes tipos de líderes e liderança.

Para Stander e Rothmann (2009), um líder eficaz, caracteriza-se como sendo uma pessoa flexível, que orienta os seus membros e promove competências criativas e de iniciativa. Atentam como uma pessoa que pressupõe resultados, fornece um plano de ação,

compartilha informações, fornece modelos credíveis e informações que permite aos funcionários tirarem as suas próprias conclusões. Já os líderes ineficazes, estão mais focados no objetivo, não dão tanta relevância às necessidades individuais dos elementos, estando ausentes no processo de tomada de decisão (Stander & Rothmann, 2009). Após o evidenciado conseguimos compreender a necessidade e importância das empresas trabalharem com líderes eficazes pois trazem muitos contributos para o sucesso empresarial.

Em relação aos diferentes estilos de liderança, na primeira metade do século 20, os autores Lewin, Lippitt e White (1939), identificaram 3 estilos: autocrático, em que o líder é capaz de proporcionar expectativas claras do que precisa de ser feito, quando deve ser feito e como. Assiste-se a uma clara divisão entre o líder e os seguidores. O líder, toma decisões independentes, sem os restantes membros darem as suas opiniões; democrático, o líder democrático orienta os membros do grupo, participa ativamente nesse grupo e possibilita a entrada de novos membros. Ele incentiva os membros do grupo a participarem nas decisões, referindo os seus pontos de vista, embora quem toma a decisão final seja ele. Os valores democráticos são frequentemente retratados como os líderes ideais, na medida em que, estes líderes partilham sentimentos de solidariedade e pertença coletiva, tendo confiança e legitimidade na tomada de decisão (De Cremer, 2013); por fim, a liberal, considerada a menos produtiva. Os membros estão aptos a fazer mais exigências sobre o líder, mostram pouca cooperação e são incapazes de trabalhar. Ele demonstra pouca orientação face aos membros do grupo, sendo estes os detentores da tomada de decisão.

Subsistem também, dois tipos de liderança fundamentais, aos quais os autores contemporâneos atribuem uma certa relevância, sendo elas: o estilo de liderança transformacional e transacional.

Na perspectiva de Belias e Koustelios (2014), a liderança transacional age dentro do quadro da cultura dominante, ao contrário da liderança transformacional que trabalha na mudança e adaptação da cultura.

Para Yun, Cox e Jr (2007), a liderança transacional envolve relações de trocas instrumentos com os subordinados, negociando de modo estratégico o fornecimento de recompensas em troca de cumprimento de metas. Para os autores, o líder explora quais os comportamentos necessários e que serão recompensados, fornecendo feedback para o subordinado relativamente ao comportamento em questão. Já, o líder transformacional, para os teóricos recorrem a comportamentos, como carisma e estímulo intelectual para induzir o

desempenho dos subordinados além das expectativas. Estes líderes desenvolvem uma visão/um objetivo e tentam motivar e direcionar os seus seguidores no cumprimento desse objetivo.

Conforme Ali, Sidow e Guleid (2013), a liderança transformacional possibilita o incentivo à autonomia, desafiando assim, situações no local de trabalho, algo que se tornou credível e bastante importante para os estudiosos da satisfação no trabalho. A liderança transacional corresponde a uma relação baseada na troca, onde predomina o auto-interesse.

Embora a liderança seja relacionada na literatura com vários constructos organizacionais, outros fatores podem desempenhar um impacto significativo nesta variável, sendo eles: as características demográficas e individuais. De acordo com, Belias e Koustelios (2014), o fator demográfico mais investigado é o género. Realçam que, o género feminino evidencia características específicas tais como, a cooperatividade; a colaboração entre gerentes e subordinados; um menor controlo de líder; e a resolução de problemas baseia-se na intuição, empatia e racionalidade. Constatam também, que existe uma tendência geral que associa a liderança a características masculinas.

Após o referido, importa destacar outra das componentes essenciais na investigação em causa: o significado de proatividade associada à liderança.

O comportamento proactivo é visto como um aglomerado de comportamentos extrapapéis, no qual o trabalhador procura e cria de modo espontâneo situações à mudança comportamental no local de trabalho, solucionando e antecipando problemas que possam existir, proporcionando assim, metas de longo prazo que possam beneficiar a organização (Kamia & Porto, 2011).

Nas várias investigações realizadas por Bateman e Crant (1999), concluiu-se que, o comportamento pró-ativo está positivamente relacionado com várias variáveis, tais como: o desempenho, a liderança, e os resultados de carreira. Segundo os autores, uma pessoa proactiva caracteriza-se como sendo dinamizadora e criativa, tendo como principal objetivo modificar situações e comportamentos numa direção específica, de modo a melhorar a eficácia organizacional. Assim, para eles, os trabalhadores envolvem-se num processo de reestruturação cognitiva, onde reformulam e reinterpretam situações específicas de grande relevância para a organização, onde tomam e delineiam decisões conscientes referentes a acordos do mercado, para o contributo da *performance* organizacional.

Concluem assim que, ser proactivo envolve a criação de mudança, com recurso a ações e estratégias, não antecipando a mesma, como o caso de líderes procrastinados.

A procrastinação, de acordo com De Cremer (2013), é vista como um comportamento, onde se dá prevalência ao adiamento e à falta de assumir responsabilidades face a decisões difíceis. Na sua teorização, o indivíduo não reconhece as potenciais consequências que poderão advir deste tipo de comportamentos. Para ele, a procrastinação pode realmente levar a todos os tipos de consequências desagradáveis para um líder, que vão desde dificuldades financeiras a problemas de carreira e de saúde. Na ótica do autor, estes líderes destroem a atmosfera e o espírito de equipa no seu grupo de trabalho, de modo a que o seu desempenho como líder passa a ser questionado.

Na perspetiva de uma liderança proactiva, De Cremer (2013), refere que estes líderes conseguem facilmente regular as suas emoções, sendo mais autoconfiantes e decisivos. Têm uma forte tendência para evitar incertezas, não caindo num caminho procrastinado. Para o autor, um bom líder, tem de ganhar a aprovação e o apoio dos seguidores, caso não aconteça, a carreira como líder está destinada a ser curta.

Após a literatura explorada em torno da liderança, mais especificamente, da importância do comportamento e liderança proativa, conseguimos compreender a necessidade de as empresas apostarem na formação de líderes proativos, capazes de promover dinamismo entre os seus colaboradores, formando-os eficazmente na concretização e sucesso dos objetivos organizacionais.

Relação entre a satisfação laboral e a liderança proativa

Numa organização, a liderança proativa e um comportamento extremamente proativo desempenha um papel essencial, no sentido em que, promove um funcionamento adequado e eficaz entre os membros, contribuindo assim, para o bem-estar e satisfação geral com o trabalho.

De acordo com Belias e Koustelios (2014) e Arzi e Farahbod (2014) no meio e cultura organizacional, o sentimento de satisfação no trabalho dos funcionários tem sido amplamente estudado em paralelo com a liderança.

Clarificando a teoria de Belias & Koustelios (2014), o estilo de liderança adotado pelos indivíduos nas organizações é visto como fornecedor de orientação; aplicador de planos e motivador, no sentido em que, permite ao trabalhador estar mais motivado a desempenhar o seu trabalho.

Como podemos compreender, o estilo de liderança de uma organização tem um impacto revelador e direto nas relações entre supervisores e funcionários, afetando deste

modo, o desempenho e satisfação dos trabalhadores com o trabalho, bem como, o compromisso perante a organização (Wilderom, Berg & Peter, 2004).

Neste sentido, os trabalhadores sentindo-se dignos e valorizados no seu trabalho, recebendo recompensas pelos seus esforços, afeta positivamente o nível de satisfação laboral, e correlacionado com a prática de uma liderança proactiva, o desempenho é compensatório e produtivo quer para a organização, quer para o individuo e membros constituintes de seus grupos. Assim, a experiência de satisfação no trabalho por parte dos funcionários, altamente influenciada pela sua percepção de estilos de liderança organizacional, afetam quer o seu desempenho, quer o comportamento.

Percebe assim, que a liderança é encarada como uma componente importante da satisfação no trabalho dos empregados. Como referido, ela pode afetar totalmente a dedicação e motivação dos colaboradores (Arzi & Farahbod, 2014).

Comprovando, Saleem (2015) considera que, a liderança desempenha e tem um efeito bastante significativo sobre a atitude dos trabalhadores relativamente aos seus postos de trabalho. Para a autora, atualmente o papel que os líderes executam nas organizações é bastante diferente em comparação com anos anteriores, sendo que, atestam que o sucesso e eficácia das organizações depende dos estilos de liderança praticados pelos respetivos líderes. Considera que, líderes eficazes que acarretam elevados estilos de liderança têm a capacidade de minimizar e modelar percepções políticas organizacionais, permitindo assim, aumentar a satisfação do trabalhador face ao trabalho. Deste modo, percebe-se que estilos de liderança e políticas organizacionais são fatores fundamentais que podem afetar a satisfação laboral. Consoante os autores, quanto maior a compreensão e aprofundamento acerca da relação entre estilos de liderança, políticas organizacionais e satisfação laboral, maior a capacidade de gestão e mudança rápida de situações organizacionais, reduzindo assim, percepções erróneas de políticas organizacionais e consequentes resultados negativos.

Os resultados do seu estudo permitiram perceber que existe uma associação positiva entre a liderança transformacional e a satisfação com o trabalho, o que significa que o líder transformacional através do seu comportamento inspirador e motivador pode induzir a mudanças nos estados psicológicos dos membros da organização, o que também se verificou no estudo de Voo, Lo, Ngui1 e Ayob (2011) e Ahmad, Adil, Noor, Rahman e Yushuang (2013). Por outro lado, atestou-se uma associação negativa entre a liderança transacional e a satisfação no trabalho, o que se explica pelo facto dos líderes transacionais estarem mais preocupados em atingir as metas organizacionais, dando recompensas e punições ao

trabalhador, preocupando-se pouco com as motivações que movem os membros na organização.

Para Ali, Sidow e Guleid (2013), o apoio organizacional é uma variável fundamental, que permite maior satisfação do trabalhador, bem como, o comportamento de liderança, na medida em que, os trabalhadores percebem o suporte superior, desempenhando um papel vital na obtenção dos resultados de trabalho desejados.

Concluiu-se assim que, estando um grupo de colaboradores sob a exigência e comando de uma liderança proativa leva a uma maior satisfação da sua parte, em termos de orientação, cumprimento de objetivos, relacionamento interpessoal e valorização profissional.

Procedimentos

Na presente investigação, a recolha de dados foi realizada via online. Foi criada uma plataforma *online, no google docs*, inserindo-se os respetivos instrumentos na medida em que eram divulgados pelos utilizadores que preenchiem, e pelo próprio investigador. Esteve presente o anonimato e a confidencialidade, sendo os dados recolhidos para fins extremamente académicos.

Os dados serão objeto de análise quantitativa através do Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 22 para Windows.

Metodologia de investigação

A metodologia de investigação adotada foi de natureza quantitativa. Inicialmente recorreu-se a uma análise exploratória e descritiva dos conteúdos teóricos; posteriormente; numa segunda fase foram analisados e discutidos os dados com base na coleta de dados efetuada através de questionários.

Instrumentos

Questionário Sociodemográfico- Teve como objetivo conhecer o perfil sociodemográfico dos participantes. Determinadas variáveis foram tidas em conta nomeadamente: o género, a idade, o estado civil, o número de filhos, a nacionalidade, a escolaridade, o local de residência, a dimensão da organização, o tempo da organização, a situação contratual, o tipo de remuneração, o setor, a função que desempenha na organização e a profissão.

Escala de Liderança Proactiva (De Cremer, 2015; Tradução e Adaptação de Lobo & Lobo, 2015). O objetivo da escala consiste em observar em que medida o trabalhador se sente inclinado a retardar as suas decisões. É composta por uma escala de *Likert* de sete pontos: (1) É me totalmente inaplicável; (2) Não se me aplica; (3) Não se me aplica realmente; (4) Neutro; (5) Aplica-se-me ligeiramente; (6) Aplica-se-me, e por fim (7) Aplica-se-me totalmente.

Escala de Satisfação Laboral (S20/23) – é uma versão reduzida do Questionário General de Satisfação em Organizações Laborais S4/82 desenvolvido por Meliá, Peiró e Calatayud (1986) com o principal objetivo de possibilitar uma avaliação específica e meticulosa da satisfação laboral (Ferreira, Fernandes, Santos & Peiró, 2013). Mais tarde, em 1989 foi desenvolvida por Meliá e Peiró, sendo adaptada para a população portuguesa por Pocinho e Garcia (2008). A escala inclui 23 itens retirados do questionário original, sendo que, as alternativas de resposta são compostas por uma escala *Likert* de sete pontos: (1) muito insatisfeito, (2) bastante insatisfeito, (3) algo insatisfeito, (4) indiferente, (5) algo satisfeito, (6) bastante satisfeito e (7) muito satisfeito (Meliá & Peiró, 1989). Salienta-se ainda, a existência de cinco dimensões que compõem a escala sendo elas: a satisfação com a supervisão; a satisfação com o ambiente físico; a satisfação com os benefícios; a satisfação intrínseca, e a satisfação com a participação (Meliá & Peiró, 1989).

Problema de Investigação

A presente investigação, a desenvolver no campo da Psicologia do Trabalho e das Organizações, centra-se na influência que a liderança proactiva pode ter na satisfação dos trabalhadores em relação ao seu trabalho. A questão orientadora do estudo a realizar pode ser colocada da seguinte forma: A prática de uma liderança proactiva pode influenciar a satisfação dos trabalhadores com o seu trabalho?

Neste sentido, o atual estudo apresenta, como objetivo geral analisar o impacto da liderança proactiva na satisfação laboral. Especificamente procura-se: a) analisar as relações existentes entre as características sociodemográficas dos trabalhadores com a liderança proactiva desempenhada; b) analisar as relações existentes entre as características sociodemográficas dos trabalhadores, com a satisfação que eles têm do seu trabalho; c) compreender a relação existente entre a prática de uma liderança proactiva adotada nas organizações associada à experiência de satisfação laboral na vida dos trabalhadores portugueses.

De forma a dar resposta à questão do estudo, desenvolveram-se as seguintes

Hipóteses:

H.1- Existe uma relação estatisticamente significativa entre as características sociodemográficas dos trabalhadores e a satisfação que estes têm acerca do seu trabalho.

H.2- Existe uma relação estatisticamente significativa entre as características sociodemográficas dos trabalhadores e o tipo de liderança proactiva que experienciam nos seus locais de trabalho.

H.3- Se verificada a prática de uma liderança proactiva na organização, então, a satisfação laboral dos trabalhadores aumentará.

População e Amostra

A amostra é constituída por 143 trabalhadores, 55 do género masculino (38.2) e 88 do género feminino (61.1). No caso da idade, a média situa-se no intervalo dos 36 aos 45 anos (26.4%). Relativamente ao estado civil, cerca de 66 participantes são solteiros (45.8%); 55 são casados (38.2%); 12 são divorciados (8.3%) e 10 vivem em união de facto (6.9%). Alusivo ao número de filhos, a maioria não tem filhos (N=54; 37.5%), sendo que, 44 sujeitos têm 1 filho (30.6%); 26 têm 2 filhos (18.1%); 16 têm 3 filhos (11.1%) e 2 têm mais de 3 filhos (1.4%). Constata-se que, neste item, um sujeito não respondeu. A amostra é maioritariamente portuguesa (N=140; DP=0.25). Salienta-se ainda que, 2 sujeitos (1.4%) são de nacionalidade espanhola e 1 de nacionalidade francesa (0.7%). Entre os participantes, referente à escolaridade, 52 sujeitos têm licenciatura; 41 frequentaram escola ao 12ºano; 27 têm mestrado; 13 frequentaram até ao 9ºano; e 10 têm o doutoramento.

Em relação ao local de residência, a maioria dos participantes é da região norte (N=133; DP=0.38), destacando que, 6 sujeitos são do centro do país (4.2%) e 4 da zona Sul (2.8%). No item da dimensão organizacional, 71 participantes (49.3%; DP=0.89) trabalham em organizações com mais de 100 trabalhadores; 44 trabalham em organizações com trabalhadores entre os 2 e os 20 (30.6%); 28 em organizações de 21 a 100 trabalhadores (19.4%). Aludindo ao item referente ao tempo na organização, é de salientar que 73 trabalhadores desempenham a sua função à menos de 5 anos (50.7%); 28 trabalham à mais de 20 anos (19.4%); 21 trabalham de 6 a 10 anos (14.6%), e por fim, novamente 21 de 11 a 20 anos (14.6%). Referente ao contrato de trabalho, 84 são trabalhadores efetivos; 41 estão com contrato a termo; 11 em regime de prestação de serviços; 4 em estágio; 1 participante com contrato sem termo; 1 reformado; e 1 colaborador em regime part-time. Relativamente à

remuneração, 55 colaboradores recebem entre 500 a 800 euros; 42 recebem mais de 1200 euros; 24 recebem até 500 euros e 22 entre 800 a 1200 euros.

Quanto ao setor, 102 colaboradores trabalham no setor privado (70.8%) e 41 no setor público (28.5%).

No que concerne à função desempenhada, 81 é pessoal indiferenciado (56.3%); 37 tem um cargo de chefia (25.7%) e 25 desempenham outra função (17.4%).

Por fim, no caso da profissão, 60 sujeitos têm profissões indiferenciadas; 27 são da área empresarial; 25 da vertente educacional; 20 da área da saúde e 11 da área dos recursos humanos.

Análise e discussão dos resultados

Relativamente à análise da coerência presente nas respostas dos sujeitos aos itens do questionário foi usado o coeficiente alfa de *Cronbach*. O alfa de *Cronbach*, é calculado no sentido de estimar o grau de confiabilidade de um questionário. Assim, analisando a confiabilidade da escala de satisfação laboral versão 20/23, os resultados determinaram uma consistência interna satisfatória (.970) A análise dos valores obtidos, apresentados na tabela 1, permite assegurar que as dimensões do questionário possuem consistência interna satisfatória.

Tabela 1. Consistência Interna da Escala de Satisfação Laboral

Dimensões	Nºitens	Alfa de <i>Cronbach</i>
Supervisão	6	.950
Ambiente Físico	5	.915
Benefícios Recebidos	5	.898
Intrínseca	4	.904
Participação	3	.920

Comparado os resultados desta investigação com os resultados obtidos na investigação original adaptada para a população portuguesa, constata-se que, os valores são semelhantes, com o valor de Alfa de *Cronbach* de .95.

No que concerne à escala de liderança proativa, procedeu-se à análise da confiabilidade através do índice total de Alfa de *Cronbach*, cujo valor total foi igual a .770, ligeiramente mais satisfatório em relação à investigação original, com o valor total igual a .66 (Lobo, submetido). Em relação ao peso de cada dimensão, a tabela 2. apresenta os valores do Alfa de *Cronbach*.

Tabela2. Alpha de Cronbach das dimensões da escala “Liderança Proativa” (David De Cremer, 2013).

Dimensões	Nºitens	Alfa de Cronbach
Emocional	6	.759
Estratégica	4	.238
Física e Motivacional	2	.758

Constatando e analisando a tabela 2 pode-se concluir que, tanto a dimensão emocional como a dimensão física e emocional revertem-nos para um valor de alfa de *cronbach* satisfatório. Em relação à dimensão estratégica, de facto, o valor é pouco satisfatório, não sendo esta dimensão considerada na presente investigação.

Testes de hipóteses

H.1. Existe uma relação estatisticamente significativa entre as caraterísticas sociodemográficas dos trabalhadores e a satisfação que estes têm acerca do seu trabalho.

Test t para amostras independentes

Através do *test t* para amostras independentes, verificou-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre o género e a escala de satisfação laboral ($t_{(138)} = 2.880; p=.005$), estando estas diferenças presentes na dimensão supervisão ($p=.016$); na dimensão benefícios recebidos ($p=.020$), e na dimensão participação ($p=.004$), nas quais, os homens se mostram mais satisfeitos que as mulheres, apresentando médias superiores. Estes resultados não corroboram o estudo de Carrillo-García et.al., (2013), no qual refere que as mulheres apresentam um nível mais elevado de satisfação do que os homens.

Nas restantes dimensões, ou seja, dimensão ambiente físico ($p=.104$) e satisfação intrínseca ($p=.057$) não se verificaram diferenças estatisticamente significativas.

Em relação ao setor de atividade, não se verificam diferenças estatisticamente significativas ($t_{(138)} = -.939; p=.230$).

Teste One-Way ANOVA

Em relação á análise das variáveis sociodemográficas, idade ($F_{(3,136)} = .531; p = .662$); estado civil ($F_{(3,136)} = .323; p = .809$); número de filhos ($F_{(4,134)} = 1.462; p = .217$); nacionalidade ($F_{(2,137)} = .899; p = .409$) e escolaridade ($F_{(4,135)} = 1.269; p = .285$), comprovou-

se, a não existência de diferenças estatísticas. Os resultados desta investigação não comprovam os resultados de estudos de alguns autores no qual referem que existe uma relação positiva significativa entre a satisfação e a idade, sendo que, quanto maior a idade do trabalhador, maior a sua satisfação no trabalho (Clark, Oswald & Warr, 1996; Cordeiro & Pereira, 2006; Carrillo-García, Solano-Ruiz, Martínez-Roche & Gómez-García, 2013; Elovainio, Heponiemi, Kouvonen, Vänskä & Virtanen, 2014).

Verificou-se o contrário em relação ao local de residência, no qual, se compreendeu uma relação significativa com a dimensão satisfação intrínseca ($F_{(2,140)} = 3,354$; $p = .038$). Recorrendo-se ao teste *Post Hoc DMS* para perceber onde se encontrava a diferença estatisticamente significativa. Neste sentido, entendeu-se que, os sujeitos que habitam na região Norte são mais satisfeitos intrinsecamente do que os sujeitos que habitam na região Sul ($M = 18.842$; $DP = 5.634$; $p = .011$).

No caso da dimensão da organização, verificou-se diferenças estatísticas na dimensão com a supervisão ($F_{(2,140)} = 3,238$; $p = .042$), na dimensão satisfação com o ambiente Físico ($F_{(2,140)} = 3,126$; $p = .047$), na dimensão satisfação intrínseca ($F_{(2,140)} = 3,393$; $p = .036$), e na dimensão satisfação com a participação ($F_{(2,137)} = 3,762$; $p = .026$). Fazendo uma análise mais detalhada, foi realizado o teste *Post Hoc DMS*. Percebeu-se assim que, os sujeitos que trabalham em organizações com cerca de 2 a 20 trabalhadores sentem-se mais satisfeitos com a supervisão, do que os indivíduos que trabalham em organizações com cerca de 21 a 100 trabalhadores ($M = 29.364$; $DP = 8.422$; $p = .044$) e sujeitos que trabalham em organizações com mais de 100 trabalhadores ($M = 29.364$; $DP = 8.422$; $p = .021$). No caso da dimensão ambiente físico concluiu-se também, que os sujeitos que trabalham em organizações de 2 a 20 trabalhadores apresentam níveis mais satisfatórios do que os sujeitos que trabalham em organizações com mais de 100 colaboradores ($M = 26.273$; $DP = 6.561$; $p = .020$), verificando-se o mesmo na dimensão satisfação intrínseca ($M = 26.273$; $DP = 6.561$; $p = .020$). Face à dimensão satisfação com a participação, os sujeitos de organizações com cerca de 2 a 20 trabalhadores apresentam níveis mais elevados do que os sujeitos que trabalham em organizações com cerca de 21 a 100 colaboradores ($M = 15.071$; $DP = 3.751$; $p = .015$) e do que os sujeitos de organizações com mais de 100 trabalhadores ($M = 15.071$; $DP = 3.751$; $p = .024$).

Em relação ao tempo na organização ($F_{(3,136)} = .542$; $p = .654$); contrato de trabalho ($F_{(6,133)} = .281$; $p = .945$), e remuneração ($F_{(3,136)} = .076$; $p = .973$), não foram verificadas quaisquer diferenças estatisticamente significativas. Face ao tempo na organização, um estudo realizado por Galup, Saunders, Nelson & Cervený (1997), concluíram que os sujeitos que

trabalham temporariamente na organização apresentam maior nível de satisfação do que os trabalhadores permanentes, o que não se verificou neste estudo.

No caso da função desempenhada, a única dimensão que apresentou valores significativos foi a satisfação com os benefícios recebidos ($F_{(2,140)}=7.063$; $p=.001$). O teste Post Hoc Scheffe, permitiu concluir que, a chefia apresentou maior satisfação com os benefícios recebidos comparativamente com o pessoal indiferenciado ($M=23.892$; $DP=7.066$; $p=.001$).

Finalizando a comprovação desta hipótese, no que concerne à profissão, existem resultados estatisticamente significativos nas dimensões Satisfação com a Supervisão ($F_{(4,138)}=2.809$; $p=.028$), Satisfação com o Ambiente Físico ($F_{(4,138)}=2.736$; $p=.031$), Satisfação com os Benefícios Recebidos ($F_{(4,138)}=3.209$; $p=.015$) e Satisfação com a Participação ($F_{(4,135)}=3.648$; $p=.007$). Através do teste *Post Hoc DMS*, percebeu-se que, profissionais da área empresarial apresentam níveis mais elevados de satisfação com a supervisão do que os profissionais de educação ($M=28.000$; $DP=10.012$; $p=.018$), verificando-se o mesmo em relação aos profissionais ligados aos Recursos Humanos face aos profissionais da área da Educação ($M=30.909$; $DP=9.268$; $p=.007$). Salienta-se também, que as profissões indiferenciadas apresentam valores mais elevados de satisfação com a supervisão do que os profissionais da área da Educação ($M=27.467$; $DP=7.836$; $p=.012$).

Em relação à dimensão satisfação com o ambiente físico, verificou-se novamente, que os profissionais da área empresarial apresentam maiores níveis de satisfação que os profissionais de educação ($M=24.148$; $DP=9.050$; $p=.049$); os profissionais de recursos humanos também apresentam níveis mais elevados do que os profissionais de educação ($M=26.000$; $DP=10.991$; $p=.028$); os profissionais com Profissões Indiferenciadas têm um maior nível de satisfação com o ambiente físico do que os profissionais da área da Educação ($M=25.500$; $DP=5.658$; $p=.002$).

Na dimensão Satisfação com os Benefícios Recebidos, verifica-se que, os profissionais ligados à Área Empresarial têm uma maior Satisfação com os benefícios recebidos do que os profissionais da área da Educação ($M=22.667$; $DP=8.020$; $p=.004$) e da área da Saúde ($M=22.667$; $DP=8.020$; $p=.027$). Os profissionais da área dos Recursos Humanos têm uma maior Satisfação com os benefícios recebidos do que os profissionais da área da Educação ($M=23.455$; $DP=6.977$; $p=.013$) e da área da Saúde ($M=23.455$; $DP=6.977$; $p=.043$). Os sujeitos com Profissões Indiferenciadas têm uma maior Satisfação com os benefícios recebidos do que os profissionais da área da Educação ($M=20.350$; $DP=6.512$; $p=.040$).

Por fim, na dimensão Satisfação com a Participação, mais uma vez, os profissionais da Área Empresarial apresentam maiores níveis de satisfação do que os profissionais da área da Educação ($M=14.160$; $DP=5.218$; $p=.020$); bem como, os profissionais da área dos Recursos Humanos têm uma maior Satisfação com a participação do que os profissionais da área da Educação ($M=17.091$; $DP=5.205$; $p=.000$), da área da Saúde ($M=17.091$; $DP=5.205$; $p=.017$) e do que sujeitos com profissões Indiferenciadas ($M=17.091$; $DP=5.205$; $p=.023$). Os profissionais com Profissões Indiferenciadas têm uma maior Satisfação com a participação do que os profissionais da área da Educação ($M=13.700$; $DP=3.903$; $p=.019$).

H.2- Existe uma relação estatisticamente significativa entre as características sociodemográficas dos trabalhadores e o tipo de liderança proactiva que experienciam nos seus locais de trabalho.

Test t para amostras independentes

Na análise do género em relação à escala de liderança proativa não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($t_{(141)} = -.123$; $p=.439$) em nenhuma das dimensões que compõem a escala. Estes resultados não corroboram a teoria de Belias e Koustelios (2014), que constata que existe uma tendência geral que associa a liderança a características masculinas.

Na variável Setor, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas ($t_{(141)} = .988$; $p=.715$).

Teste One-Way ANOVA

Quanto à variável idade, os resultados permitiram compreender diferenças estatisticamente significativas face à dimensão emocional ($F_{(3,139)} = 3.408$; $p=.019$) e dimensão Física e Motivacional ($F_{(3,139)} = 2.767$; $p=.044$). O teste *Post Hoc DMS*, demonstrou que, os sujeitos com idade até aos 25 anos apresentam uma liderança emocional superior aos sujeitos com idades entre os 26 e os 35 anos ($M=23.629$; $DP=5.621$; $p=.002$), verificando-se os mesmo na dimensão liderança física e motivacional ($M=8.371$; $DP=2.636$; $p=.005$).

Não se verificaram diferenças estatisticamente significativas na variável estado civil ($F_{(3,139)} = .290$; $p=.832$); escolaridade ($F_{(4,138)} = .947$; $p=.439$), local de residência ($F_{(2,140)} = .099$; $p=.905$), dimensão da organização ($F_{(2,140)} = .056$; $p=.946$), contrato de trabalho ($F_{(6,136)} = 1.116$; $p=.357$), remuneração ($F_{(3,139)} = .883$; $p=.452$), função ($F_{(2,140)} = .073$; $p=.929$),

profissão ($F_{(4,138)} = .996$; $p = .412$), tempo na organização ($F_{(3,139)} = 1.352$; $p = .260$), número de filhos ($F_{(4,137)} = 1.677$; $p = .159$) e nacionalidade, no qual não se verificou diferenças na dimensão Emocional ($F_{(2,140)} = 2.174$; $p = .118$), e na dimensão Física e Motivacional ($F_{(2,140)} = 2.358$; $p = .098$).

H.3- Se verificada a prática de uma liderança proactiva na organização, então, a satisfação laboral dos trabalhadores aumentará.

Para comprovar e analisar a terceira hipótese foi utilizado o teste de correlação de *Pearson*. Deste modo, foi possível concluir que existe uma correlação estatisticamente significativa entre as dimensões que compõem a escala de liderança proactiva e satisfação laboral. Verifica-se assim, uma correlação de direção positiva entre a dimensão benefícios recebidos e a dimensão física e motivacional ($r = .167$; $p = .046$), ou seja, aumentando a satisfação com os benefícios recebidos, aumenta a liderança física e motivacional. Comprovando com a literatura estudado, estes resultados podem ir de encontro à literatura de Saleem (2015), no qual considera que, a liderança desempenha e tem um efeito bastante significativo sobre a atitude dos trabalhadores relativamente aos seus postos de trabalho. Considera que, líderes eficazes que acarretam elevados estilos de liderança têm a capacidade de minimizar e modelar perceções políticas organizacionais, permitindo assim, aumentar a satisfação do trabalhador face ao trabalho.

Percebeu-se também, uma correlação com direção negativa entre a dimensão satisfação intrínseca e dimensão emocional ($r = -.228$; $p = .006$), isto permite perceber que, aumentando os níveis de satisfação intrínseca, possibilita uma diminuição da liderança emocional, ou vice-versa.

Considerações finais, limitações e sugestões futuras

Após a apresentação dos resultados desta investigação podemos concluir que, de facto, existe uma relação significativa entre a variável da satisfação laboral e da liderança proactiva, ou seja, verificou-se que, trabalhadores mais satisfeitos estão perante uma liderança proactiva.

Como todos os estudos científicos, existem algumas limitações encontradas e sugestões a serem consideradas em estudos futuros.

Nesta investigação considero como limitações o facto de a amostra ter sido recolhida numa plataforma *online*, ou seja, muitos trabalhadores não lidam frequentemente com a internet, sendo pouco instruídos em relação ao uso das novas tecnologias. Outro fator

prejudicial no meu ponto de vista, foi o facto da extensão de variados instrumentos na plataforma *online*, na qual foram inseridos diferentes instrumentos de investigação de diferentes alunos para a realização da sua investigação para a conclusão do grau de mestre. Neste sentido, penso que, devido ao elevado tempo que os sujeitos teriam de despendar para o preenchimento do questionário, levou a que, não houvesse tanta adesão por parte dos mesmos, sendo a amostra relativamente pequena, não se podendo generalizar os resultados.

Em termos do estudo da variável liderança proativa, confesso que tive algumas dificuldades em encontrar estudos e teorias que aprofundassem esta temática, na qual, ainda é pouco estudada e explorada. Deste modo, ainda se tornou mais complexo encontrar literatura que estudasse os dois construtos.

Como sugestões futuras, considero fundamental investigar novamente a ligação entre estes dois construtos, possibilitando uma melhoria na área científica e ajuda para outros investigadores.

Talvez fosse importante mudar a técnica de recolha de dados, optando por um processo bola de neve, ou recolha individual, de modo a conseguir uma maior amostra e generalização dos resultados.

Sugeria também, trabalhar uma amostra mais específica, por exemplo, médicos, advogados, professores, entre outras profissões, no sentido de possivelmente, existir mais adesão por parte dos sujeitos.

Referências Bibliográficas

- Ahmad, A. R., Adi1, M. N. M., Noor, H. M., Rahman, A. G. A. & Yushuang. T. (2013). The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses. *Asian Social Science*, 9 (9),172-178.
- Ali, A. Y. S., Sidow, M. A. & Guleid, H. S. (2013) Leadership styles and job satisfaction: empirical evidence from Mogadishu universities. *European Journal of Management Sciences and Economics*, 1(1), 1-10.
- Anitha, R. (2011). A study on job satisfaction of paper mill employees with special reference to udumalpet and palani taluk. *Journal of Management and Science*, 1 (1), 36-47.
- Arzi, S. & Farahbod, L. (2014). The Impact of Leadership Style on Job Satisfaction: A Study of Iranian Hotels. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 6 (3), 171-186.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management research and practice*, 3 (4), 77-86.
- Aveleira, J. J. C. B. (2013). *A inteligência emocional o desempenho e a satisfação laboral em funções comerciais*. Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Doutor Francisco José Santos Cesário, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para

- obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações, Lisboa. Disponível em: <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/2582/1/18271.pdf>. Acedido em: 15 de Fevereiro de 2016.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63-70.
- Belias, D. & Koustelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction – a review. *European Scientific Journal*, 10 (8), 24-46.
- Cordeiro & Pereria (2006). Características do trabalho, variáveis sócio—demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. Disponível em: <http://recil.grupolusofona.pt/xmlui/bitstream/handle/10437/2576/1032.pdf?sequence=1> Acedido a 20 de Fevereiro de 2016.
- Carrillo-García, C., Solano-Ruiz, M. C., Martínez-Roche, M. E., & Gómez-García, C. I. (2013). Influência do gênero e da idade: satisfação no trabalho de profissionais da saúde. *Revista Latino-Americana Enfermagem*, 21(6), 1314-20.
- Clark, A., Oswald, A. & Warr, P., (1996). Job satisfaction u-shaed in age. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57-81.
- De Cremer, D. (2013). The proactive leader. How to overcome procrastination and be a bold decision-maker. New York: Palgrave Macmillan, pp.1-15.
- De Cremer, D. (2013). The proactive leader. How to overcome procrastination and be a bold decision-maker. New York: Palgrave Macmillan, pp.76-114.
- Elovainio, M., Heponiemi, T., Kouvonen, A., Vänskä, J & Virtanen, M. (2014). The prospective effects of workplace violence on physicians' job satisfaction and turnover intentions: the buffering effect of job control. *BMC Health Services Research*, 14(19), 1-8.
- Ferreira, J. A., Fernandes, R., Santos, E. R. & Peiró, J.M. (2013). Contributo para o estudo psicométrico da versão portuguesa do Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. *Psychologica*, 2 (52), 7-34
- Galup, S., Saunders, C., Nelson, R. E. & Cerveney, R. (1997). The use of temporary staff in a local government environment. *Communication Research*, 24, 698-730.
- Kamia, M. & Porto, J. B. (2011). Comportamento Proativo nas Organizações: O Efeito dos Valores Pessoais. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 31 (3), 456- 467.
- Lewin, K., Lippit, R. and White, R.K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301
- Lobo, F. (submetido). Adaptação para a população portuguesa The Leadership on Hold-Survey (Part 1: The individual). Estudo preliminar em estudantes do ensino superior. *Paideia*.
- Locke, A. (1960). What is job satisfaction? *Organizational Behaviour Human Performance*. 4(4), 309-336.

- Marante, Y. (2010). Estudio de la satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos (Emcomed) de la provincia de Granma, *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 11(2):15-9.
- Martins, J., Robazzi, M. & Plath, G. (2007). Satisfação e insatisfação entre auxiliares e técnicos de enfermagem de uma unidade de internação feminina de um hospital escola. *Ciência y Enfermería*, 13 (1), 25-33.
- Martins, M., & Santos, G. (2006). Adaptação e Validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho, *Psico-USF*, 11 (2), 195-205.
- Meliá, J.L., & Peiró, J. M. (1989). El Cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4 (11), 179-187.
- Pocinho, M. & Garcia, J. (2008). Impacto psicosocial de la Tecnología de Información e Comunicación (TIC): tecnoestrés, daños físicos y satisfacción laboral. *Acta Colombiana de Psicología*, 11(2), 127-139
- Raziqa, A. & Maulabakhsha, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717 – 725.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 563- 569.
- Stander, M. W. & Rothmann, S. (2009). The relationship between leadership, Job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Human Resource Management*, 7(3), 7-13.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S. & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences* 2 (1), 24-32
- Yun, S., Cox, J. & Jr, H. P. S. (2007). Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship. *International journal of leadership studies*, 2 (3), 171-193.